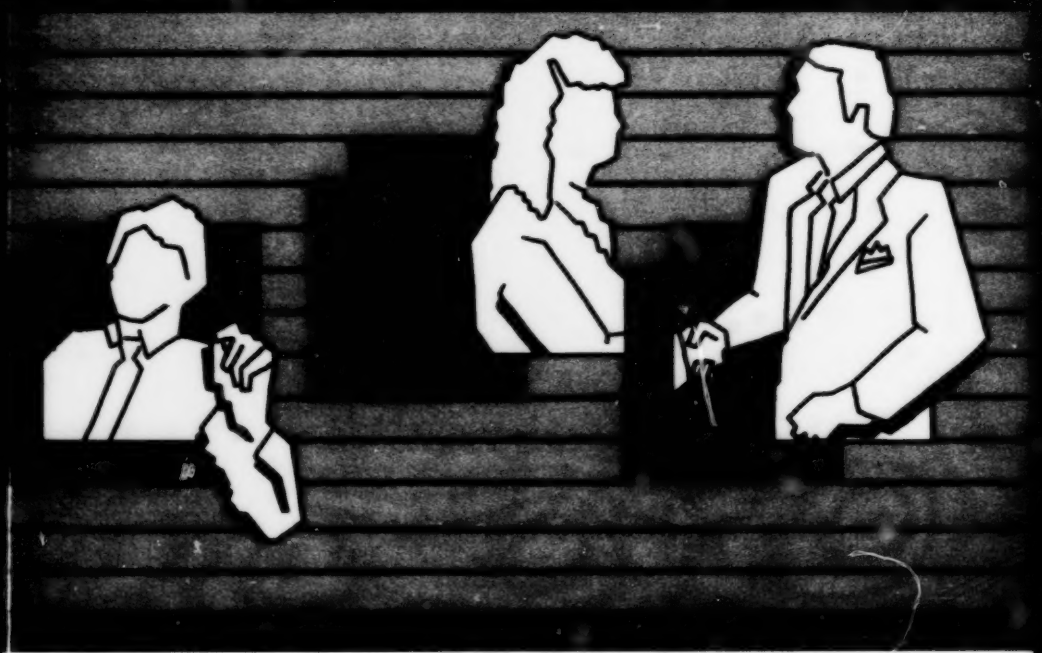
Collection « innovation et administration publique » 4

L'évaluation de programme

Son implantation dans trois ministères

Justice — Santé et Services sociaux
— Main-d'oeuvre et Sécurité du revenu



Québec

87-00712/

Collection « innovation et administration publique »

L'évaluation de programme

Son implantation dans trois ministères

Justice — Santé et Services sociaux — Main-d'oeuvre et Sécurité du revenu

par
Hélène Garneau
André Poitras
Louis Savard

Conseil du trésor
Centre pour le développement
de la productivité dans le secteur public

TABLE DES MATIÈRES

3 L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

5 ... AU MINISTÈRE DE LA JUSTICE
par Hélène Garneau*

11 ... AU MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU
par André Poitras*

17 ... AU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX
par Louis Savard*

25 Documents consultés

27 Personnes ressources

29 ENTREVUE AVEC MONSIEUR YVON TREMBLAY
sous-ministre des Communications

Pour des raisons de commodité, on utilise les termes génériques pour désigner des personnes, des fonctions et des titres, laissant aux *lecteurs* et aux *lectrices* le soin de les adapter au masculin ou au féminin lorsque le contexte s'y prête.

* Les auteurs sont membres du personnel du Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public.

ISBN 2-550-16635-3
Dépôt légal — 4e trimestre 1986
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada

© Gouvernement du Québec

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME

L'importance qu'on accorde aujourd'hui à l'évaluation n'est pas nouvelle : on en parle depuis au moins une quinzaine d'année. Elle prend cependant un caractère plus impérieux quand la pression sur les équilibres budgétaires s'accentue et que les besoins de la société se modifient.

L'évaluation de programme constitue, au même titre que la planification, l'exécution et le contrôle, une composante essentielle de tout processus de gestion sérieux et efficace : un outil dont doivent disposer tous les gestionnaires pour mieux suivre l'évolution de leurs programmes d'activité, pour en mesurer la trajectoire, bref, pour se tourner résolument vers une gestion fondée sur les résultats.

Depuis l'instauration du système de budget par programme, au début des années 70, diverses tentatives ont été faites pour développer l'évaluation de programme en milieu gouvernemental et pour en faire profiter l'activité décisionnelle :

— mise à l'essai de la technique des mémoires de programme, au milieu des années 70 ;

— mise sur pied d'équipes d'évaluation de programme, au Secrétariat du Conseil du trésor, à la fin de la même décennie ;

— mise en place d'équipes spécialisées dans quelques ministères et organismes, surtout depuis 1980 ;

— projet de politique cadre, approuvé en principe par le Conseil du trésor en 1984 et qui confiait aux ministères et aux organismes le soin de développer leur propre plan d'évaluation ;

— formation d'un groupe de travail interministériel, chargé d'approfondir les liens entre l'évaluation de programme et le processus de décision et d'allocation des ressources, et dont un premier rapport a été déposé en janvier 1986.

Tous ces efforts n'ont pas été sans sensibiliser les ministères et les organismes à l'importance de l'évaluation et à la nécessité de mettre en place des mécanismes d'évaluation dans leur milieu. Cependant, on est encore loin

de disposer d'un ensemble cohérent et raisonnablement complet de données sur les résultats des programmes gouvernementaux.

Sans vouloir minimiser les expériences et les réalisations vécues ailleurs, le *Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public* présente, dans cette quatrième brochure de la collection « innovation et administration publique », le cheminement de trois ministères qui ont réussi à inscrire l'évaluation de programme de façon rigoureuse et systématique dans leur système de gestion et plus particulièrement dans leur processus de planification, comme une étape naturelle à la prise de décision et non pas seulement comme une mesure d'exception.

Dans les pages qui suivent, le lecteur aura l'occasion de constater que le ministère de la Justice, le ministère de la Santé et des Services sociaux, et le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu ont réussi, dans des contextes différents, à se bâtir des mécanismes d'évaluation originaux qui répondent, chacun, à leurs besoins particuliers.

Nul doute que leur cheminement différent saura montrer que, dans l'intégration de la fonction évaluation au processus de gestion, il n'y a pas de formule magique : l'important est que chacun, dans son ministère ou son organisme, soit convaincu de la nécessité de l'évaluation pour atteindre ses objectifs.

En deuxième partie, les auteurs ont rencontré le représentant d'un ministère qui commence à implanter la fonction évaluation dans son processus de gestion. Ils ont demandé au sous-ministre des Communications, monsieur Yvon Tremblay, de raconter son expérience dans le feu de l'action, sa conception de l'évaluation, ses difficultés de réalisation et ses espoirs de réussite.

On notera sûrement que le ministère des Communications aura lui aussi son cheminement original.

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MINISTÈRE DE LA JUSTICE

Contexte général

L'évaluation de programme au ministère de la Justice du Québec tire son origine d'une demande adressée par le Secrétariat du Conseil du trésor en août 1979, à la Direction générale des greffes. Il s'agissait alors de présenter la problématique ainsi que la description complète du fonctionnement et des services de cette direction générale, c'est-à-dire de répondre aux questions: « qu'est-ce que c'est » et « comment ça se passe ». L'étude devait identifier un ensemble d'indicateurs de rendement et des paramètres sur lesquels la direction pouvait avoir une influence en vue d'améliorer son rendement. Un professionnel rattaché à la Direction de l'analyse et de l'organisation, laquelle relevait de la Direction générale de l'administration, fut alors affecté à cette tâche. Par la suite, le Ministère décidait d'élargir le cadre de l'étude pour faire de l'évaluation un processus continu et pour généraliser cette pratique à l'ensemble du Ministère. Le Service de la statistique de gestion et d'évaluation était créé à cette fin et on lui donnait des ressources additionnelles.

À ce moment-là, le ministère de la Justice se trouvait, comme l'ensemble des ministères et des organismes de la fonction publique, confronté à une conjoncture socio-économique nouvelle: une demande de services sans cesse croissante et des ressources financières réduites.

Dans ce contexte difficile, il paraissait opportun et prioritaire de fournir aux gestionnaires un soutien qui leur permettait de s'interroger sur leurs activités et, surtout, sur leur façon de faire.

L'évaluation de programme s'avérait un des outils privilégiés. Elle offrait aux gestionnaires un moyen d'évaluer les possibilités de réduction des coûts, d'identifier des moyens de rationaliser l'utilisation des ressources, d'évaluer la performance relative des programmes en les comparant à des programmes similaires à l'extérieur du Ministère et de justifier auprès des autorités le niveau des ressources allouées.

De plus, pour la direction du Ministère, l'évaluation de programme facilitait la prise de décision, en brossant un tableau relativement complet et objectif de la performance des programmes et des solutions de rechange possibles en vue d'une utilisation plus rationnelle des ressources.

Au ministère de la Justice, il se fait donc officiellement de l'évaluation de programme depuis avril 1980. C'est la Direction de la vérification et de l'évaluation qui assume maintenant cette responsabilité. Depuis 1984, cette direction relève du sous-ministre. Jusqu'à présent, environ la moitié des programmes du Ministère (en excluant la Sûreté du Québec), ont été évalués.* Le rythme d'évaluation est d'environ un programme par année, compte tenu, d'une part, de l'envergure des programmes et, d'autre part, du nombre de personnes (quatre) affectées à cette activité. Le choix des programmes à évaluer est fait par le sous-ministre, qui décide des priorités à partir des demandes des sous-ministres associés.

L'évaluation de programme porte principalement sur l'efficience et l'efficacité. Dans un premier temps, on s'interroge sur la nature des produits, sur leur quantité et sur leur coût (efficience). Dans un deuxième temps, on essaie de voir si l'on produit les bonnes choses (efficacité).

Processus et méthode

L'évaluation de programme comprend trois grandes phases: la prise de connaissance, l'identification et l'analyse des paramètres du programme, ainsi que l'intégration des données et la préparation du rapport.

• La prise de connaissance

La première phase, *la prise de connaissance,* consiste à se familiariser avec le programme et son fonctionnement. On cherche à connaître l'origine, le fondement légal ou administratif, l'évolution du programme,ainsi que les points spécifiques qui le caractérisent. À titre d'exemples, ce pourrait être l'étude du projet de Loi sur l'aide juridique, le cheminement des dossiers criminels et statutaires, la fonction du procureur général.

Cette connaissance du programme s'acquiert soit par des rencontres avec les dirigeants du programme et avec ceux qui sont chargés de sa mise en oeuvre, soit par des entrevues avec des représentants d'organismes extérieurs au programme mais intégrés à son environnement, soit par la consultation de documents sur le programme: les

* L'aide juridique; les bureaux d'enregistrement; la garde des détenus et la réinsertion sociale des délinquants; les affaires criminelles et pénales; l'Institut de police du Québec; l'indemnisation des victimes d'actes criminels; le soutien administratif à l'activité judiciaire.

rapports annuels, les budgets, les études, les données sur les ressources humaines, financières et matérielles, les rapports des vérificateurs internes et externes, etc.

De la prise de connaissance découlent des questions spécifiques auxquelles les phases subséquentes tenteront de répondre. Ces questions peuvent se rapporter : à la clientèle desservie, à l'allocation des ressources, à la qualité des services, à l'atteinte des objectifs.

Cette phase donne donc les orientations de base à l'étude, elle précise sa portée, ainsi que les points particuliers à prendre en considération.

• L'identification et l'analyse des paramètres

La deuxième phase, *l'identification et l'analyse des paramètres du programme,* consiste à faire l'analyse des données recueillies au cours de la première phase. On y détermine les indicateurs clés qui ont trait à la demande de service, à l'efficience, à la qualité, à l'efficacité. Par exemple, le nombre de demandes d'aide juridique reçues par année, le coût *per diem* dans un établissement de détention, les délais de traitement d'une cause selon le tribunal, le nombre de plaintes reçues des utilisateurs.

Une comparaison du programme avec un programme semblable réalisé ailleurs (autres provinces ou pays, firmes privées) peut, s'il y a suffisamment d'éléments comparables, être réalisée. L'analyse du programme s'effectue également dans le temps, l'évolution historique pouvant remonter de trois à cinq ans en arrière.

Des études spécifiques, en vue de répondre aux autres questions spécifiques soulevées dans la phase de la prise de connaissance, peuvent être confiées à des ressources internes ou externes au programme. Elles peuvent porter, par exemple, sur le coût du transport des personnes incarcérées ou la mécanisation de l'enregistrement des débats. Ces études ont pour but de proposer des options de modifications, s'il y a lieu.

La phase de l'identification et de l'analyse des paramètres du programme met donc en relation les données qui vont permettre de porter un jugement sur l'état du programme.

- **L'intégration des données et la préparation du rapport**

La troisième phase, *l'intégration des données et la préparation du rapport,* consiste, à partir des indicateurs, des études spécifiques et de la comparaison, à évaluer la performance du programme, soit le degré d'atteinte des objectifs visés et la façon dont les ressources sont utilisées. Des options en vue de modifier son fonctionnement sont alors proposées. Celles-ci peuvent influer sur la demande de service, l'efficience, la qualité et l'efficacité du programme. Une analyse prospective de la situation est réalisée afin de connaître la demande de service et les ressources qui seront requises d'ici un à cinq ans, si aucune modification n'est apportée au programme. On établit des scénarios visant à modifier les projections, par exemple : la fermeture de points de service aux bureaux d'enregistrement, des restrictions dans l'admissibilité de la clientèle à l'Aide juridique, une nouvelle tarification aux services judiciaires.

Les résultats de l'évaluation sont consignés dans un rapport d'évaluation remis au responsable du programme évalué, qui le transmet par la suite à la direction du Ministère. Un plan directeur de développement, où l'on précise les études à réaliser, s'il y a lieu, pour compléter l'évaluation, peut également être remis à la direction du Ministère. Ce plan peut commander des études ayant trait, par exemple, à la satisfaction de la clientèle de l'aide juridique, à la tarification actuelle et à l'évaluation de la clientèle potentielle au cours des années.

L'évaluation de programme est un processus continu. À chaque année, un suivi de l'évaluation est effectué. Il explique la façon dont le programme s'est comporté et dresse un profil de son évolution probable. La Direction de la vérification et de l'évaluation est le maître d'oeuvre de ce suivi et le bilan est présenté dans le rapport d'analyse statistique qui est transmis au responsable du programme, au sous-ministre associé à l'administration et au sous-ministre.

Partage des responsabilités

Au ministère de la Justice, l'évaluation de programme est réalisée par un groupe de travail multidisciplinaire, composé de personnes directement affectées au programme à évaluer et de représentants de la Direction de la vérification et de l'évaluation. Ces derniers fournissent l'expertise technique (aspects méthodologiques) et assurent la coordination nécessaire au bon déroulement du projet. Quant aux responsables du programme, ils apportent la connaissance du programme et de son contexte opérationnel, en s'assurant de la disponibilité de l'information de même que de la validation des données statistiques et des hypothèses de travail. Le groupe de travail est sous la responsabilité d'un comité directeur, formé du Directeur de la vérification et de l'évaluation, ainsi que du demandeur ou de son représentant. Ces derniers peuvent s'adjoindre d'autres personnes qui apporteront au comité une expertise spécifique.

Bilan de l'expérience

À la suite de cette expérience d'évaluation de programme, on peut conclure qu'au ministère de la Justice, les résultats actuels répondent aux objectifs de départ. En effet, l'évaluation de programme a permis de mieux connaître les besoins auxquels les programmes répondent et les résultats qu'ils produisent. De plus, l'évaluation de programme s'est avérée un outil utile de gestion et de prise de décision, en offrant aux gestionnaires et aux autorités du Ministère des choix et des façons de faire susceptibles de produire de meilleurs résultats.

Évaluer des programmes comporte toutefois certaines contraintes. D'une part, au plan des ressources humaines, on note certaines difficultés de recrutement, compte tenu des connaissances et des habiletés requises. D'autre part, il faut qu'il y ait vraiment, de la part des gestionnaires, une volonté de remettre en question leur façon de faire. L'évaluation de programme est souvent perçue par les gestionnaires comme une menace alors qu'elle devrait être perçue comme un outil de gestion additionnel. De plus, l'évaluation de programme ne doit pas être vue comme une réponse à tous les problèmes, mais plutôt comme un processus d'apprentissage et d'amélioration cyclique.

L'évaluation de programme n'est pas à l'origine des coupures budgétaires. Au ministère de la Justice comme ailleurs, celles-ci s'avéraient inévitables, compte tenu du

contexte économique au gouvernement comme dans la société en général. Toutefois, au ministère de la Justice, l'évaluation de programme aura au moins permis d'apporter un éclairage additionnel pour effectuer les coupures budgétaires de façon plus rationnelle.

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU

Au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu (MMSR), la fonction *évaluation* est aujourd'hui bien encadrée au sein d'une Direction de l'évaluation à la Direction générale de la planification : elle fait maintenant partie du décor, mais il n'en fut pas toujours ainsi. La Direction de l'évaluation n'est pas le fruit d'une génération spontanée : elle est plutôt l'aboutissement d'un long processus de réflexion, d'essais et de tâtonnements, dont la source remonte à plusieurs années avant sa création en mars 1984.

On n'administre pas des programmes de transfert et d'aide à des individus, pour une valeur annuelle de 2,5 milliards de dollars, sans se demander régulièrement si l'argent des contribuables est dépensé à bon escient, si les gestes posés sont efficaces et si les programmes sont encore pertinents.

Avant 1982 : les évaluations ponctuelles

L'évaluation a toujours été une préoccupation présente, de façon ponctuelle et sur demande, à l'administration des programmes de main-d'oeuvre et des programmes de sécurité du revenu, jusqu'à leur fusion dans un nouveau ministère en 1982, les premiers détachés du ministère du Travail et de la Main-d'oeuvre et les seconds du ministère des Affaires sociales.

À cette époque, on disposait de nombreuses données pour évaluer les programmes, mais de données souvent inorganisées, peu analysées et dont la valeur était parfois mise en doute. Les programmes répondaient souvent à des besoins déterminés rapidement et pas toujours bien identifiés, ou à des objectifs vagues et peu mesurables.

Mars 1982 : le groupe d'évaluation

C'est alors qu'on décida, en mars 1982, de former un *groupe d'évaluation* à l'intérieur de ce qui était alors la Direction générale des politiques et des programmes. Ce *groupe d'évaluation* était chargé d'établir la problématique du Ministère et d'élaborer une politique d'évaluation, dans le but d'obtenir une vision claire des problèmes du Ministère et une méthode cohérente pour les solutionner.

Les premiers mois de travail du *groupe d'évaluation* furent consacrés à un apprentissage fondamental de l'évaluation, constitué de lectures et de cueillette d'information sur ce qui se faisait ailleurs, particulièrement au gouvernement canadien et au gouvernement de l'Ontario, qui avaient déjà développé des pratiques d'évaluation. C'est aussi à ce moment que le groupe décida d'associer les gestionnaires dans l'élaboration et la mise en place d'une politique d'évaluation, à l'occasion d'une vaste consultation destinée à établir la problématique des programmes du Ministère.

Cette consultation eut lieu sous forme d'entrevues avec 124 gestionnaires des divers paliers et des divers secteurs du Ministère. Chaque entrevue, d'une durée d'une à trois heures, permit d'identifier les problèmes vécus par chacun et de sensibiliser chacun à l'évaluation, tout en lui demandant ce qu'il en attendait.

Les mois qui suivirent furent consacrés à l'élaboration d'une politique d'évaluation qui réponde aux attentes et aux besoins des gestionnaires et de la direction du Ministère, ainsi qu'à l'établissement d'une problématique du Ministère qui tienne compte des observations recueillies lors de la consultation.

La politique d'évaluation

La politique d'évaluation fut approuvée par la direction du Ministère en janvier 1983. Elle définit ainsi l'évaluation de programme :

> *« L'évaluation de programme est l'examen systématique et périodique d'un programme ou d'une composante de programme ayant pour but d'établir, à la lumière des circonstances, sa raison d'être, la pertinence de ses objectifs, la façon dont les ressources sont utilisées et les résultats tant prévus qu'imprévus. Toute évaluation de programme remet en cause non seulement l'existence même du programme, mais aussi les orientations de la politique dans laquelle il s'inscrit. L'évaluation de programme examine la rentabilité et les répercussions des programmes et compare les programmes avec d'autres moyens alternatifs. L'évaluation de programme touche l'évaluation de la gestion lorsqu'elle s'intéresse à l'utilisation des ressources. Toutefois, son objet n'est pas d'évaluer les pratiques et les contrôles internes de gestion, ce qui est le rôle de la fonction*

vérification, mais d'examiner les effets de la gestion sur l'efficacité et l'impact des programmes. »

La politique considère l'évaluation comme une fonction permanente de gestion. Elle fait appel à la nécessaire participation des gestionnaires et à la coordination d'une équipe d'évaluation.

Elle prévoit que tous les programmes doivent être évalués à l'intérieur d'un cycle de trois ans et que tout nouveau programme doit comporter un cadre d'évaluation.

Elle précise le contenu des trois phases du processus d'évaluation (la planification, l'évaluation proprement dite et le suivi des décisions), ainsi que le partage des responsabilités entre la direction du Ministère, l'équipe d'évaluation et les gestionnaires.

La problématique du Ministère

Quant à la problématique du Ministère, elle fut établie à partir des problèmes soulevés par l'ensemble des gestionnaires rencontrés lors de la consultation.

Les problèmes furent classés par programme d'activités ou par thème de gestion, et par ordre de priorité, selon l'importance accordée à chacun par les personnes consultées. Ce portrait du Ministère permit de dégager 38 cibles d'évaluation et de préparer une première planification de l'évaluation des programmes.

Dans toutes les cibles, les problèmes soulevés pouvaient aller des cas les plus précis (au bureau de XXX, le personnel *manque* d'anglais pour répondre aux besoins de la clientèle) aux perceptions les plus générales (les objectifs des programmes ne sont pas assez clairement définis).

Aux dires des responsables de cette opération, l'exercice a été bénéfique par le portrait global qu'il a tracé du Ministère et par l'intérêt que les gestionnaires lui ont manifesté. On regrette toutefois que son utilité réelle n'ait pas justifié tous les efforts qui lui avaient été consacrés.

Les groupes de travail

Une fois la problématique établie (décembre 1982) et la politique adoptée (janvier 1983), et jusqu'à la création d'une direction de l'évaluation en mars 1984, le *groupe d'évaluation* a consacré ses énergies à structurer diverses activités reliées à la fonction *évaluation* et à réaliser les premières évaluations.

Sur la recommandation du *groupe d'évaluation,* la direction du MMSR accepta la formation de dix *groupes de travail* chargés de préparer un premier plan d'évaluation pour autant de programmes et de thèmes de gestion. Chaque groupe de travail était constitué de trois à six gestionnaires des divers paliers (central, régional et local) et selon leurs domaines de gestion.

Les groupes de travail avaient pour mandat, à partir des cibles d'évaluation déjà déterminées et avec l'aide du *groupe d'évaluation*

— de réaliser les études préparatoires à l'évaluation (description des activités à évaluer, des buts à viser, des travaux à envisager et d'un échéancier possible);

— de préciser le cadre des évaluations (description à jour des activités, de leurs objectifs et des indicateurs qui permettront de les évaluer, précisions sur les méthodes d'évaluation);

— et de déterminer les mandats d'évaluation (renseignements à recueillir et fréquence des rapports, ressources nécessaires et coûts à prévoir).

Il faut noter ici, de façon particulière, le *groupe de travail sur l'information de gestion,* formé en vue de répondre au besoin pressant de faire le point sur la production et l'utilisation de données statistiques à l'intérieur du MMSR. La réflexion de ce groupe portait essentiellement sur les données touchant les programmes, non seulement en vue de servir à leur gestion courante, mais également comme support à d'éventuelles évaluations, grâce aux besoins manifestés par les gestionnaires. C'est ainsi que le MMSR peut aujourd'hui compter sur un rapport mensuel d'information de gestion qui fait état de l'évolution des programmes.

Dans l'ensemble, les groupes de travail se sont sentis handicapés par le manque de précision des objectifs des programmes. Ils ont reconnu qu'il fallait d'abord préciser ces objectifs avant de pouvoir étudier la pertinence, l'impact ou l'efficacité même des programmes et des activités du Ministère.

Il ne faut donc pas s'étonner qu'une des principales tâches du *groupe d'évaluation* ait alors été de mener une étude sur les objectifs des programmes. Cette étude permit de

mieux définir les programmes, de clarifier la mission du Ministère et de faire le point sur ses orientations et ses priorités.

C'est aussi à cette époque que se situe la production de cadres d'évaluation pour de nouvelles mesures de *développement de l'employabilité* à l'intention des jeunes bénéficiaires de l'aide sociale, dans le cadre de l'Opération RELANCE (stages en milieu de travail, travaux communautaires et rattrapage scolaire). Des trois évaluations prévues alors, deux ont été réalisées sur la participation des jeunes et sur leurs motifs de quitter le programme ; la troisième, sur l'impact des mesures, est en cours de réalisation.

Mars 1984 : la Direction de l'évaluation

Les travaux réalisés par le *groupe d'évaluation,* au cours de ses deux années d'existence, mirent en lumière l'importance de mener une action d'évaluation à caractère permanent, continu et intégré au processus global de planification et de gestion du Ministère. C'est de cette évidente nécessité qu'est née, en mars 1984, la *Direction de l'évaluation,* chargée d'assurer la réalisation des activités reliées à l'évaluation des politiques et des programmes, au développement de projets expérimentaux et à l'analyse de l'information de gestion.

Telle que définie au MMSR, l'évaluation déborde le domaine de l'amélioration des programmes pour fournir aux dirigeants du Ministère, l'information nécessaire à une prise de décision éclairée en regard de leur raison d'être et des objectifs à poursuivre. Les évaluations couvrent tout autant la pertinence et l'impact des programmes que leur efficience.

Si, dans un premier temps, l'évaluation vise l'amélioration des programmes en cours de réalisation et permet des ajustements ponctuels, elle doit aussi, en fin de cycle d'opération, porter sur la mesure des résultats et concerner la révision ou la remise en question d'une politique ou d'un programme, en regard des objectifs poursuivis, de l'approche retenue et de l'impact produit.

Les évaluations réalisées à ce jour ont essentiellement suivi ces étapes à l'occasion de l'introduction de nouveaux

programmes d'aide à l'emploi et de développement de l'employabilité*. À cet égard, le MMSR a convenu avec le gouvernement canadien d'utiliser les résultats des évaluations dans le processus de négociation pour le renouvellement des accords de financement concernant les stages en milieu de travail, les travaux communautaires et le rattrapage scolaire.

La direction, deux ans plus tard

Au cours de 1985, la *Direction de l'évaluation* a vu son effectif professionnel passer de six à onze personnes et un budget spécifique lui a été accordé pour des contrats de services professionnels (sondages, travaux méthodologiques, etc.).

La Direction de l'évaluation est aujourd'hui constituée de quatre équipes qui sont responsables, chacune, d'un secteur du Ministère: l'aide sociale, l'aide à l'emploi, le développement de l'employabilité et la formation professionnelle.

Chacune a pour mandat, dans son secteur, de réaliser les études préparatoires demandées par la direction du Ministère. Ces études sont d'autant plus importantes qu'elles auront un poids déterminant sur le choix et le genre des évaluations à faire: elles doivent bien cerner les questions auxquelles on veut répondre et proposer les bons moyens pour y répondre.

Chaque équipe est aussi responsable de réaliser (ou de faire réaliser par contrat) les travaux d'évaluation choisis, selon les approches et les méthodes de recherche retenues, et de transmettre les résultats obtenus, à la direction du Ministère et aux gestionnaires concernés, en temps utile aux prises de décision éventuelles.

---

* Les mesures de *développement de l'employabilité* visent à augmenter les capacités des bénéficiaires et à améliorer leur aptitude au travail. Elles sont à distinguer des mesures d'*aide à l'emploi*, qui visent, quant à elles, à favoriser la recherche d'un emploi.

L'ÉVALUATION DE PROGRAMME AU MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SERVICES SOCIAUX

Au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS, auparavant le ministère des Affaires sociales), l'évaluation de programme a commencé bien avant la création d'une Direction de l'évaluation des programmes. En effet, dès 1976, deux services d'évaluation existaient au Ministère: l'un du côté des services de santé, l'autre dans le secteur des services sociaux. Il s'agissait alors de deux petites entités administratives dont la nature des travaux était davantage centrée sur l'analyse et la recherche que sur la prise de décision.

C'est en mars 1982 que la Direction de l'évaluation des programmes (DEP), directement rattachée au sous-ministre, voit le jour. Elle regroupe les deux services d'évaluation déjà existants de même que d'autres services susceptibles d'appuyer une démarche évaluative à l'intérieur du Ministère.

Les fonctions attribuées à la DEP se sont précisées avec les années. Les premiers documents d'orientation montraient de façon *théorique* ce que devrait être l'évaluation. À cette époque, les analyses devaient porter non seulement sur le degré de réalisation des objectifs, mais également sur la pertinence, la cohérence ou le processus des programmes ou interventions faisant l'objet de l'étude.

Puis, peu à peu, la DEP précise ses orientations: on commence à considérer l'évaluation de programme comme un *élément de la prise de décision;* on identifie les interventions ministérielles comme principal objet d'analyse; à la recherche évaluative proprement dite s'ajoute le « *monitoring* » (cueillette, analyse et diffusion d'un ensemble cohérent de statistiques fiables) qui permet, grâce à l'accent qu'il met sur de grands indicateurs évolutifs, d'obtenir une vision globale des principales caractéristiques du système socio-sanitaire.

L'expérience vécue au MSSS met en lumière le contexte particulier dans lequel l'évaluation de programme s'est développée dans ce Ministère. En effet, le MSSS n'a pas de responsabilité directe à l'égard des programmes; de façon générale, il ne produit lui-même ni biens ni services,

tout en étant investi d'un mandat de régulation du système; il n'est pas le super-gérant de 800 établissements. Mais comme le Ministre est imputable, devant l'Assemblée nationale, de tout ce qui se passe dans chacun des établissements, on conçoit facilement que la recherche évaluative se soit concentrée sur les *interventions ministérielles*, de façon que les orientations gouvernementales s'intègrent au réseau des affaires sociales et que l'ensemble du système socio-sanitaire produise les effets recherchés.

Organisation administrative*

Le fait que la Direction de l'évaluation des programmes soit rattachée directement au sous-ministre en titre et que son directeur soit membre du Comité de coordination a nettement influencé la portée de sa contribution au processus de prise de décision dans ce Ministère.

D'abord, la direction a accès à l'information sur les questions intéressant les décideurs et les représentants du réseau; elle peut aussi faire valoir les résultats et les implications de ses travaux. De plus, son statut lui fournit une caution non négligeable lors d'analyses impliquant des groupes importants dans le système socio-sanitaire.

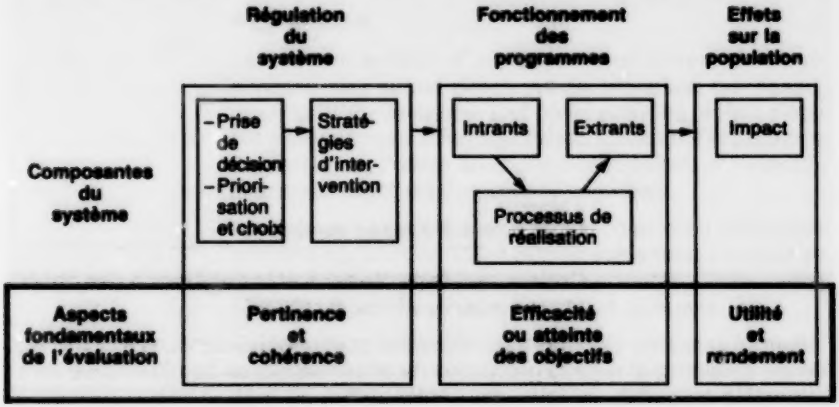
Le personnel de la DEP se compose d'une quarantaine de personnes de formation variée: sociologue, économiste, statisticien, démographe, analyste, spécialiste en méthodes quantitatives, etc. Plusieurs professionnels de cette équipe multidisciplinaire ont aussi bénéficié d'une formation spécifique en recherche évaluative.

Le cadre analytique

Le réseau de la santé et des services sociaux est un univers à la fois dynamique et fort complexe. Pour y apporter une contribution significative, l'évaluation de programme s'est donné un cadre analytique permettant de mettre en évidence «l'amont et l'aval» des programmes dans le système socio-sanitaire.

* La description qui suit ne tient pas compte de modifications organisationnelles en cours au Ministère et non complétées lors de la publication de cette brochure.

Tableau 1
Cadre analytique pour l'évaluation du système socio-sanitaire



Un programme peut être défini comme un système d'activités voué à la production de services destinés à répondre à des problèmes et à des besoins identifiés au sein d'une population. Les principaux programmes, dans le secteur de la santé et des services sociaux, ont trait à l'assurance-maladie, aux services dispensés par les établissements et à leurs interventions, ainsi qu'à certaines interventions directes du Ministère. Le cadre analytique situe les *programmes* d'une part comme une résultante de la *régulation* du système socio-sanitaire, d'autre part comme produisant des *effets* (désirés ou non) sur la population et les individus (voir tableau 1).

Aux trois grandes composantes du système socio-sanitaire (régulation, programmes, effets) correspondent les aspects fondamentaux de l'évaluation de programme:

— l'évaluation de la pertinence et de la cohérence des choix et des interventions du MSSS;

— l'évaluation de la structure et du processus des programmes et de l'atteinte des objectifs;

— l'évaluation de l'utilité et du rendement global.

On trouve au tableau 2 une énumération partielle d'études effectuées par la DEP qui illustrent chacun des aspects fondamentaux de l'évaluation de programme.

Tableau 2
Illustration d'études de la DEP

Concernant la pertinence et la cohérence des choix et des interventions du MSSS:

- les postulats de la politique des services à domicile;
- le processus de décentralisation administrative vers le niveau régional;
- le rôle de l'État dans le domaine des affaires sociales;
- l'analyse de la cohérence des politiques à l'égard des personnes handicapées.

Concernant l'atteinte des objectifs et l'utilité des programmes:

- l'hébergement des personnes âgées en centre d'accueil et en centre hospitalier de soins de longue durée;
- les services à domicile;
- les facteurs de coûts du programme de services pharmaceutiques;
- les phénomènes d'engorgement dans les salles d'urgence des centres hospitaliers de Montréal;
- le programme des aides auditives;
- le programme de prothèses et d'orthèses.

Concernant le suivi régulier de certains indicateurs («monitoring»):

- analyses comparatives Québec-Ontario;
- statistiques annuelles (Régie de l'assurance-maladie et Ministère);
- l'évolution des dépenses socio-sanitaires par secteur d'intervention;
- certaines enquêtes auprès de la population.

La réalisation des travaux

Comment choisit-on les sujets d'études? Qui se charge du projet? Comment se présentent les résultats? Comment ceux-ci sont-ils diffusés?

• Le mandat

Les « commandes » d'évaluation proviennent du sous-ministre, des autres directions du Ministère, du réseau, ou de la DEP elle-même. La priorité entre les projets s'établit généralement selon les critères suivants: l'importance du problème, l'utilité anticipée des résultats et l'identification du client ou des clients potentiels.

Le choix des objets d'évaluation découle d'un processus ordonné qui comprend les étapes suivantes: l'inventaire des problèmes, l'établissement de priorités, l'élaboration et la diffusion d'une programmation annuelle, etc.

Au début d'un projet, et de façon plus ou moins formelle, la première étape permet de préciser le problème considéré en faisant la *synthèse* de ses différents éléments. Cette étape est parfois suffisante pour que soit prise une décision qui conduise à des actions immédiates.

La seconde étape consiste en une étude préparatoire où l'on examine l'opportunité d'entreprendre l'évaluation. Si le projet s'avère pertinent, on dresse alors un *devis d'évaluation* qui sera proposé au client demandeur.

Le devis doit prévoir des mécanismes permettant une information relativement rapide, dans la perspective que les résultats de l'évaluation sont généralement intégrés au processus de prise de décision. Dans certains cas, l'exposé du cadre d'évaluation met en lumière des types de problèmes qui peuvent être corrigés rapidement et qui satisfont les besoins d'évaluation.

La responsabilité de la DEP est de voir à ce que les évaluations se fassent et non de produire toutes les évaluations. C'est pourquoi le personnel de la direction s'assure de la collaboration de personnes extérieures, dans certains cas, pour mener les projets d'évaluation.

Certains projets sont pilotés entièrement par d'autres unités administratives du Ministère qui disposent de l'expertise nécessaire. Lorsque la nature des questions soulevées ou que les conditions de l'évaluation (délais, compétences) ne permettent pas une étude de la part du

Ministère, on préfère recourir à des ressources externes, notamment les chercheurs universitaires, soit par contrat, soit par des subventions de recherche.

- **Les résultats**

Les résultats des évaluations sont consignés dans des *rapports* de recherche, des études et des synthèses, qui constituent la partie *visible* de la contribution de la DEP et de sa production. Ces documents sont acheminés aux personnes ou aux organisations susceptibles de s'intéresser à la question (autres directions, réseau, milieu universitaire, etc.) et font souvent l'objet d'un effort de « marketing » lors de la présentation des résultats.

Le personnel de la direction est également appelé à donner des *avis* et à participer à des comités : c'est souvent la meilleure façon de communiquer avec ceux qui auront à se servir des résultats des travaux.

De plus, la direction produit quelques publications qui, en comparant régulièrement certains grands indicateurs, permettent de diffuser une vision globale sur l'évolution et les caractéristiques du système socio-sanitaire québécois. Ce « *monitoring* », actuellement en phase d'implantation, servira à diverses analyses du Ministère et permettra à divers intervenants dans le domaine de la santé et des services sociaux et à des chercheurs universitaires d'analyser et d'évaluer certains aspects de notre système socio-sanitaire.

Impact

En principe, l'évaluation de programme, au MSSS, est intégrée au processus global de prise de décision. On peut donc chercher à connaître, maintenant, l'influence ou l'impact réel des travaux d'évaluation par rapport à l'objectif poursuivi.

Les responsables de la DEP tiennent à préciser que les résultats des travaux d'évaluation doivent être conçus comme l'un des nombreux éléments dont doivent tenir compte les preneurs de décision. Dans cette perspective, il n'est pas assuré que les décisions prises iront nécessairement dans le sens des conclusions des évaluations.

Toutefois, la DEP cherche à s'assurer que les décideurs examinent, tout au moins, les résultats de ses travaux. À cette fin, elle utilise les contacts personnels et stimule l'engagement du plus grand nombre d'intervenants lorsqu'il existe plusieurs clients ayant tous leurs intérêts particuliers.

L'influence de la DEP se fait sentir autant par ses avis et son expertise que par ses rapports de recherche. Ceux-ci restent toutefois le fondement de la compréhension des problèmes et de l'expertise; ils servent aussi à affermir la crédibilité de la direction et à stimuler les compétences de son personnel.

Bref, il semble bien que la partie tangible du travail de la DEP (rapports, « monitoring ») ne doive pas toujours viser à influencer de façon directe et immédiate la prise de décision. D'ailleurs, la nature même des travaux vise souvent des modifications de mentalité et des changements d'orientation qui peuvent s'étaler sur plusieurs années. C'est surtout par la partie moins visible (expertise) que la DEP peut s'intégrer dans les processus de décision, car les questions sont directes et elles exigent des réponses rapides.

Perspective d'avenir

La brève présentation de l'expérience du MSSS montre une évolution constante du Ministère dans le domaine de l'évaluation de programme: la structure s'est précisée en fonction des objectifs, l'approche est devenue plus systématique, la démarche globale dans l'étude des problèmes s'est faite plus cohérente.

La partie n'est pas terminée, pour autant! Les responsables de l'évaluation de programme continuent d'espérer que tous les paliers du Ministère introduisent et intègrent ce genre de préoccupation et d'approche dans leur processus de décision. Plus le processus de décision sera clair, mieux les enjeux seront identifiés, plus l'évaluation pourra apporter des contributions utiles et pertinentes.

Enfin, les responsables de la DEP croient à la nécessité d'un processus de planification stratégique, dans un ministère à réseau où se chevauchent différents paliers décisionnels et où l'organisation interne porte à séparer les interventions selon qu'elles se réfèrent à la santé ou aux

services sociaux. Le développement d'une unité de planification stratégique, au MSSS, permettra sans doute une meilleure intégration de l'évaluation de programme et accroîtra sa contribution à l'atteinte des grands objectifs du Ministère.

DOCUMENTS CONSULTÉS

Conseil du trésor

Inventaires des efforts et réalisations des ministères et organismes en matière d'évaluation de programme, rapport de stage de Russell Copeman, Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public, texte modifié, avril 1986.

Rapport intérimaire du Groupe interministériel de travail sur l'évaluation de programme, Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public, texte révisé, février 1986.

Justice

L'évaluation de programmes au ministère de la Justice du Québec, par la Direction de l'analyse et de l'organisation administrative, novembre 1982.

Rapport annuel du ministère de la Justice, 1984-1985.

Évaluation de la Commission des services juridiques et de son réseau, par la Direction de l'analyse et de l'organisation administrative, janvier 1982.

Les services correctionnels québécois, Rapport synthèse, par la Direction de l'analyse et de l'organisation administrative, 1983.

MMSR

Politique d'évaluation de programme et moyens, par le Groupe d'évaluation de programme, janvier 1983.

L'implantation de l'évaluation de programme au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, communication de Claude Rivard, directeur de l'évaluation, à la Conférence annuelle de la Société canadienne d'évaluation, Banff, Alberta, avril 1986.

La participation des jeunes bénéficiaires de l'aide sociale — Étude d'évaluation sur les mesures de relance, par le Service de l'évaluation des programmes, avril 1985.

Les motifs de sortie des jeunes bénéficiaires de l'aide sociale — Étude d'évaluation sur les mesures de relance, par le Service de l'évaluation des programmes, novembre 1985.

L'évaluation: un outil essentiel à la prise de décision, par Jean Dumas, dans *L'Inter-Mission,* vol. 9, no 5, juin 1986.

MSSS *La recherche évaluative au ministère des Affaires sociales,* par Pierre Bergeron, dans *Carrefour des affaires sociales,* vol. 7, no 2, printemps 1985.

La Direction de l'évaluation des programmes du ministère de la Santé et des Services sociaux, juin 1985.

L'expérience en évaluation de programme au ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec, communication de Suzanne D'Annunzio à la Conférence annuelle de la Société canadienne d'évaluation, Banff, Alberta, avril 1986.

PERSONNES RESSOURCES

Les personnes intéressées à obtenir des renseignements sur le développement des expériences présentées dans cette brochure sont priées de s'adresser à:

Justice

Monsieur Pierre-P. Gervais
(418) 644-7734
Directeur de la vérification et de l'évaluation
Ministère de la Justice
1200, route de l'Eglise, 8e étage
Sainte-Foy G1V 4K9

MMSR

Monsieur Paul Gagnon
(418) 643-1246
Chef du service de l'évaluation des programmes
Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu
425, rue Saint-Amable, 4e étage
Québec G1R 4Z1

MSSS

(418) 643-2260
Direction de l'évaluation
Ministère de la Santé et des Services sociaux
1075, chemin Sainte-Foy, 3e étage
Québec G1M 2M1

ENTREVUE AVEC MONSIEUR YVON TREMBLAY

sous-ministre des Communications

ENTREVUE RÉALISÉE PAR
HÉLÈNE GARNEAU, ANDRÉ POITRAS
ET LOUIS SAVARD
DU CENTRE POUR LE DÉVELOPPEMENT
DE LA PRODUCTIVITÉ DANS LE SECTEUR PUBLIC

- **Avant de nous présenter vos projets d'implantation de l'évaluation de programme au ministère des Communications, pourriez-vous nous exposer votre conception de l'évaluation?**

Quand la question vient du Conseil du trésor, il faut se méfier! Je vais donc essayer de vous montrer que j'ai bien appris ma leçon.

Pour moi, l'évaluation de programme, c'est une fonction de gestion au même titre que l'élaboration ou l'exécution d'un programme. Je dirais même plus: l'évaluation est une fonction essentielle en ce sens qu'on peut difficilement élaborer un programme sans connaître les besoins auxquels on veut répondre, ni sans savoir à quel point on va pouvoir y répondre.

L'évaluation me semble aussi importante lors de l'exécution d'un programme en ce sens qu'elle doit être présente à tous les instants pour garantir qu'on fait les bonnes choses et qu'on les fait bien.

Enfin, je considère que l'évaluation est importante à long terme, parce qu'elle nous fournit des renseignements utiles pour remettre en cause un programme, pour décider de le prolonger, de le modifier, de le remplacer ou de l'abandonner.

C'est à cause de cette importance et de l'omni-présence de l'évaluation à toutes les étapes de gestion d'un programme qu'on doit prendre toutes les précautions

nécessaires pour l'implanter comme il faut. D'après moi, on ne peut pas l'implanter partout en même temps et de la même façon.

• L'évaluation, c'est nouveau aux Communications?

Il ne faut pas croire qu'il ne s'est jamais fait d'évaluation au ministère des Communications. Comme ailleurs, nous tenons des statistiques, nous révisons les objectifs des programmes, nous calculons des coûts/bénéfices, etc.

Ça n'a peut-être pas toute la technique sophistiquée des évaluations auxquelles on jongle pour l'avenir, mais ça nous permet quand même de prendre des décisions cohérentes.

L'inconvénient, et il est de taille, c'est qu'avec une évaluation sporadique comme celle-là, c'est difficile de toujours prendre les meilleures décisions et d'avoir une vision raisonnablement globale et à jour des programmes du Ministère.

C'est pour ça que nous avons décidé d'intégrer l'évaluation à notre processus de gestion comme une étape permanente. Ce n'est pas facile et ça ne se fait pas du jour au lendemain.

• Quel genre d'évaluation envisagez-vous?

Nous envisageons deux types d'évaluation. Le premier consiste à dégager et à suivre des indicateurs pour mesurer l'efficience et l'efficacité des programmes: on va se demander si on fait les bonnes choses et si on les fait bien. Le deuxième type nous permettra d'évaluer en profondeur, à partir de questions précises, l'impact et la pertinence des programmes.

Dans un premier temps, nous allons concentrer nos efforts sur l'implantation du premier type d'évaluation. La démarche est d'ailleurs déjà enclenchée. En effet, une séance de travail de deux jours, qui réunissait les directeurs généraux du Ministère, a permis d'échanger sur les orientations qu'ils prévoyaient pour les deux prochaines années, ainsi que sur les objectifs et les moyens d'accroître la productivité. Cette réflexion nous a amenés, par le biais de la productivité, à discuter d'évaluation et de la façon de l'aborder. À la fin de la réunion, un premier mandat d'évaluation a été donné aux directeurs généraux pour que

Monsieur Yvon Tremblay, sous-ministre des Communications

chacun réfléchisse sur le sujet et établisse, d'ici deux ou trois mois, des indicateurs de performance quantitatifs et mesurables.

Cet exercice conduit les gestionnaires à réfléchir sur leurs activités (les quoi, les comment et les coûts). C'est une démarche un peu globale, mais importante et relativement facile dans la mesure où un ministère possède un bon système d'information de gestion et de solides bases de données.

La prochaine rencontre permettra aux directeurs généraux de présenter leurs indicateurs. On effectuera alors un arbitrage entre les attentes du ministre et du sous-ministre, des organismes centraux comme le Conseil du trésor, et des gestionnaires pour choisir les indicateurs jugés les plus significatifs pour répondre aux besoins de toutes les parties. L'important n'est pas d'avoir des centaines d'indicateurs encombrants à administrer et à interpréter, mais d'avoir les plus pertinents. Je crois que quinze ou vingt indicateurs agrégés*, trente tout au plus, seront suffisants pour maintenir une vision globale et à jour du Ministère.

Il faudra ensuite se demander qui fera fonctionner ces indicateurs, quand, comment, pour qui et surtout à quel coût. Il ne faudrait pas que les gestionnaires soient obligés de consacrer 20 % de leur temps à tenir à jour des indicateurs, s'ils n'ont pas la certitude que ça va rapporter au

* Un indicateur *agrégé* regroupe des indicateurs plus simples pour donner une vue plus générale d'une situation. (NDLR)

bout du compte. C'est pour ça que les indicateurs doivent être bien choisis en fonction des besoins de ceux qui vont les utiliser.

Si tout va comme prévu, mon objectif est d'en arriver à ce que ce type d'évaluation soit en opération au début de la prochaine année financière.

Quant au deuxième type d'évaluation, les évaluations que j'appelle en profondeur à partir de questions précises, notre organisation n'est pas encore rendue là.

• Justement, comment prévoyez-vous structurer l'évaluation?

Telle que je la conçois, notre organisation comprend un *comité directeur* qui regroupe les plus hauts fonctionnaires, incluant le ministre et le sous-ministre. Ce comité voit à préciser les besoins du Ministère en évaluation.

Il y a aussi un *groupe de travail* spécialisé en évaluation, rattaché à la Direction de l'administration. Il est appelé à travailler en étroite collaboration avec les gestionnaires et pourra éventuellement apporter son commentaire au comité directeur lors de l'analyse des évaluations.

Enfin, il sera toujours possible de faire appel à une *expertise externe* pour des travaux ou des avis spécifiques.

Le groupe de travail est déjà à la disposition des directeurs généraux pour les aider à formuler leurs indicateurs de performance. Il n'y a pas d'approche uniforme. Certains directeurs généraux font l'exercice seuls, puis examinent les résultats avec le groupe de travail. Mais la plupart préfèrent se faire aider dès le début.

• Des difficultés particulières?

Une première difficulté tient au fait que le ministère des Communications a trois mandats assez différents pour que les programmes qui en découlent ne puissent pas s'évaluer de la même façon. Je vous rappelle ces trois mandats:

— rendre des services de communication aux ministères et aux organismes gouvernementaux (téléphonie, informatique, édition, etc.);

— informer et renseigner les citoyens sur les activités gouvernementales (publicité, publications, bureaux de Communication-Québec);

— élaborer une politique de communication pour l'ensemble du Québec et favoriser le développement des industries de communication.

On n'évalue pas de la même façon les services à la population, les services aux ministères et ceux aux industries de communication. Les résultats attendus sont nettement différents.

L'autre difficulté sur laquelle je veux insister tient au fait que, pour la plupart de ces activités, le Ministère est en interface avec d'autres ministères. Quand on parle d'équipement, on est en interface avec le Service des achats. Quand on parle de politique de radio ou de télévision, on est en interface avec les Affaires culturelles. Avec Industrie et Commerce, pour les industries de communication, etc. Sans compter les domaines de juridiction fédérale. Je ne dis pas que le ministère des Communications est le seul dans ce cas, mais je dois constater qu'il y a peu de programmes où nous sommes à 100 % responsables des décisions. Je dirais même que dans certains cas les facteurs décisionnels externes au Ministère comptent pour 50 % de la décision.

• Comment vos gestionnaires ont-ils réagi?

Quand on parle d'évaluation, les gestionnaires ont parfois l'impression qu'on va les juger, que les jugements de valeur vont viser les personnes et leur façon de gérer, plutôt que les programmes et la qualité de leurs résultats. C'est une réalité psychologique avec laquelle il faut savoir compter. C'est pourquoi nous avons présenté l'évaluation par le biais de la productivité. Nous leur avons d'abord parlé de mesures et d'indicateurs de productivité comme moyens, pour les gestionnaires, d'améliorer leur programme et d'en arriver à mieux atteindre leurs objectifs. D'ailleurs, ce sont eux qui sont chargés de déterminer leurs indicateurs, car c'est à eux qu'ils vont d'abord servir.

• Comment entrevoyez-vous l'avenir?

Je n'ai aucun doute qu'à notre prochaine rencontre, les directeurs généraux vont présenter des indicateurs clairs, précis et pratiques. Nous allons pouvoir déterminer facilement une trentaine de grands indicateurs pour l'ensemble du Ministère. C'est ce que nous avons appelé les évaluations de premier type.

Pour les évaluations de l'autre type, les évaluations en profondeur, c'est plus délicat. Nous sommes moins pressés. D'ailleurs on ne peut pas tout faire ça en un an. Il faut envisager à plus long terme sur trois, quatre ou cinq ans si nécessaire.

C'est important l'évaluation : il faut lui donner la place qui lui revient, mais il ne faut pas passer tout notre temps là-dedans. Si on prend plus de temps à évaluer qu'à servir nos clients, on n'a rien gagné!

Collection
« innovation et administration publique »

DÉJÀ PARUS

N° 1 novembre 1985 — La gestion des ressources humaines au ministère de l'Éducation
une politique... des actions... des résultats

N° 2 février 1986 — Le programme de motivation, de productivité et de performance à la Société immobilière du Québec

N° 3 mai 1986 — L'accroissement de la productivité et l'amélioration des services à la clientèle à la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA)

N° 4 novembre 1986 — L'évaluation de programme — Son implantation dans trois ministères
Justice — MMSR — MSSS

À PARAÎTRE

N° 5 — La qualité du service aux clients au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu

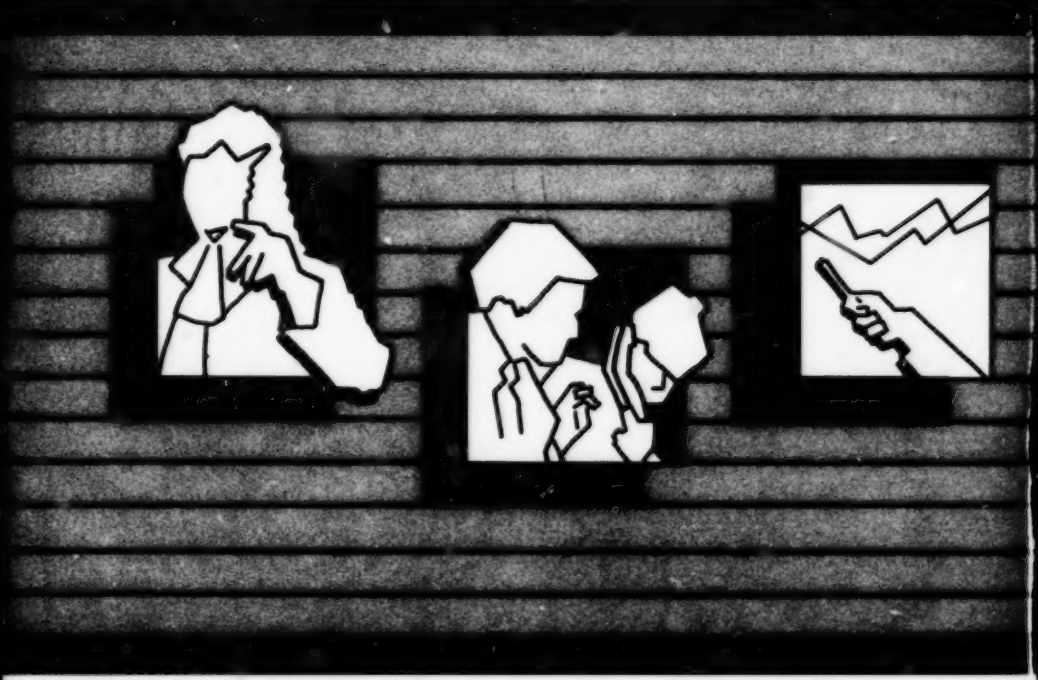
On peut obtenir des exemplaires de ces brochures en s'adressant au:

Conseil du trésor
Centre pour le développement
de la productivité dans le secteur public
1052, rue Conroy, Édifice « G »
Aile Conroy, 3e étage
Québec G1R 5E6

- Guylaine Turcotte: 643-1946
- Hélène Bouchard: 643-6615

La collection « Innovation et administration publique » est consacrée à la diffusion de monographies sur des innovations, sur des réalisations significatives dans l'administration publique. Ces monographies constituent des témoignages sur la recherche de l'excellence qui anime les acteurs de la gestion gouvernementale.

Parce qu'elles sont en constante évolution et qu'elles n'ont pas encore produit tous leurs fruits, ces innovations ne se présentent pas comme des modèles. Elles n'en constituent pas moins une source d'inspiration pour ceux et celles qui sont à la recherche de nouvelles façons de faire pour rendre l'administration publique encore plus productive et plus efficace.



Gouvernement du Québec
Conseil du trésor
Centre pour le développement de la productivité dans le secteur public